

Л. Д. Водянка,

к. е. н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8153-2532>

Н. П. Стахова,

к. е. н., доцент кафедри фінансів,  
Приватний вищий навчальний заклад "Буковинський університет"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0964-2734>

В. Ю. Грунтковський,

к. е. н., асистент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8297-2302>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.6.90

# МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВІДБОРУ ТА МАСШТАБУВАННЯ СТАРТАПІВ

L. Vodianka,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business  
and Human Resource management, Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University

N. Stakhova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,  
Privat Higher Educational Institution "Bukovinian University"

V. Gruntkovskyi,

PhD in Economics, Assistant of the Department of Economic Theory,  
Management and Administration, Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University

## METHODICAL TOOLKIT FOR THE SELECTION AND SCALING OF STARTUPS

**Удослідженні обґрунтована необхідність забезпечення специфічним практико-методичним інструментарієм менеджменту стартапів. Запропонована модифікація методики SWOT-аналізу з додатковими групами факторів та їх комбінацій. Розроблені тест-матриця та скейл-матриця SWOT-аналізу для оцінки життєздатності та стратегічного планування масштабування стартапу. Запропоновано стартаповий райдер (матеріалів) для оцінки стартапів, який може включати наступні кроки. Крок 1. Формуються та виписуються основні цілі, завдання стартапу, а також мотиви для всіх учасників споживання продукту. Крок 2. Заносяться до таблиці всі категорії факторів. Крок 3. Усі фактори комбінуються для вибудовування стратегічної лінії впровадження стартапу. Крок 4. Узагальнюються висновки з урахуванням отриманих даних. Сформована формалізація факторів для автоматизованої обробки даних.**

**Таким чином, SWOT-аналіз може, з точки зору методологічного забезпечення, виступати комплексним практикоорієнтованим інструментарієм для ухвалення рішення про стратегію масштабування, а також, як ми переконалися, при конкретній модифікації допомагає розрахувати ступінь життєздатності стартапу за існуючих та прогнозованих умов і визначати стратегічні лінії, порівнювати і відбирати перспективні стартапи.**

**Результати аналізу тест-, скейл-матриці SWOT-аналізу стартапу можна застосовувати для складання бізнес-плану і презентації інвесторам, а також зацікавленим партнерам на передінвестиційному етапі, для пошуку можливих методів його просування, у процесі вдосконалення впровадженого продукту на етапі масштабування.**

**The research substantiates the need to provide specific practical and methodical tools for the management of startups. A modification of the SWOT analysis methodology with additional groups of factors and their combinations is proposed. Developed test matrix and scale matrix of SWOT analysis for assessment of viability and strategic planning of startup scaling. A startup rider (material) is proposed for evaluating startups, which may include the following steps. Step 1. The main goals, tasks of the startup, as well as motives for all participants in the consumption of the product are formed and written out. Step 2. All categories of factors are entered into the table. Step 3. All factors are combined to build a strategic line of startup implementation. Step 4. Conclusions are summarized taking into account the received data. Business scaling is possible along vertical and horizontal lines. Horizontal scaling is an increase in profit due to the opening of new outlets or a coverage area (offline business), vertical scaling is a transition to a qualitatively new level and an increase in profit due to changes in the assortment, quality of the product, its cost and service. It is desirable to develop these lines one after the other in order to effectively concentrate resources. Formed formalization of factors for automated data processing.**

**Thus, SWOT analysis can, from the point of view of methodological support, act as a comprehensive practice-oriented tool for deciding on scaling strategies, and also, as we have seen, with a specific modification, it helps to calculate the degree of viability of a startup under existing and forecasted conditions and to determine strategic lines, compare and select promising startups. We believe that it is appropriate to use the Scaling up technique, in which scaling focuses on four main areas of decision-making: people, strategy, execution and funds. The results of these studies (internal factors) can be used further to build the scale matrix of the SWOT analysis**

**The results of the analysis of the test and scale matrix of the SWOT analysis of the startup can be used to draw up a business plan and present it to investors, as well as to interested partners at the pre-investment stage, to search for possible methods of its promotion, in the process of improving the introduced product at the scaling stage.**

*Ключові слова: стартап, тест-матриця SWOT-аналізу, інновації, масштабування стартапу.  
Key words: startup, SWOT analysis test matrix, innovation, startup scaling.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

В умовах сьогодення стартап, орієнтований на перехід у майбутньому у статус успішної компанії, повинен мати високий потенціал масштабування. Прогнозування та планування усіх комерційних, технологічних операційних процесів та формування маркетингу на стадії розробки повинні бути підпорядковані цій стратегії. Дослідження сучасних методик управління стартапами показує недостатній та розрізнений інструментарій аналітики потенціалу стартапів, що ускладнює процес відбору перспективних бізнес-проектів. Саме тому, створення спеціалізованого інструментарію визначення життєздатності та планування масштабування компанії на стадії стартапу присвячується це дослідження.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Значна чисельність вітчизняних і зарубіжних учених і практиків досліджувало таке явище, як стартапи, а також фактори, що впливають на їх розвиток. Так, Бондаренко Р. [1], Жирко Н., Зубик Ю. [5]; зосередили увагу на розвитку стартапів. У свою чергу Лоптинський Ю. [6], Скорик Г., Недошитко А. [8] проаналізували екосистеми підтримки та розвитку стартапів в Україні у регіональному розрізі, Рудь Н., Богатко Б. [7] розглянули фактори, що впливають на розвиток стартапів.

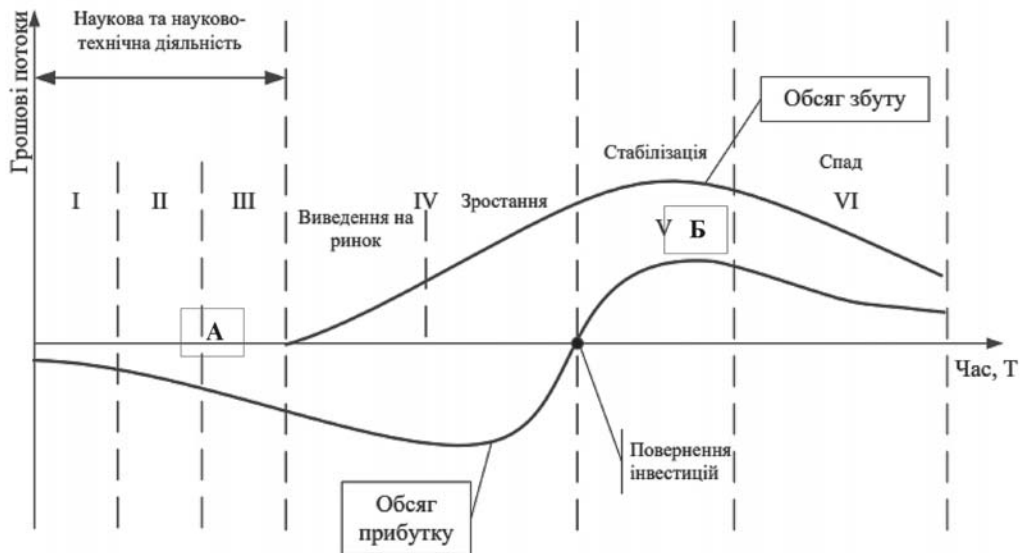


Рис. 1. Життєвий цикл інновації

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Визначити та описати методичний інструментарій відбору та масштабування стартапів.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Вперше термін "стартап" був опублікований на сторінках журналу Forbes в серпні 1973 року, пізніше у журналі Business Week у вересні 1977 року.

Як правило, під стартапом розуміють проєкт, який має дуже високі комерційні ризики, але у разі успіху дає високий та швидкий прибуток. При цьому проєкт може бути інноваційним в самому широкому сенсі: від технологічних інновацій до організаційних і маркетингових пропозицій.

Стартапом є фірма або інтернет-проєкт, який характеризується інноваційною ідеєю, високою якістю послуги або продукту, що надається. Зазвичай стартапами є "створені нещодавно компанії, які перебувають на стадії започаткування і гостро потребують інвестування" [1].

"Стартап це тимчасова організація, створена для пошуку повторюваної і масштабованої бізнес-моделі" [2, с. 67].

Ерік Ріс визначає стартап як організацію, що створює новий продукт або нову послугу в умовах високої невизначеності [10].

Грунтуючись на визначеннях, представлених вище, можна стверджувати, що стартап це компанія, створена за короткий термін, яка з ризиком впроваджує інновацію на ринок з метою подальшого масштабування, задоволення потреб споживачів шляхом надання (реалізації, виробництва) продукту або послуги.

Таким чином, якість стартапу при відборі повинна враховувати облік ризиків, стратегічну можливість масштабуватися і давати на перспективу інноваційний продукт, здатний достатньо впевнено функціонувати в умовах конкуренції.

Усе перелічені параметри проєкту, на наш погляд, дозволяє оцінити методика SWOT-аналізу, яка модифікована як інструмент оцінки стартапу.

Універсальність даного методу підтверджується різноманіттям цілей та напрямками функціонального використання, які застосовуються для аналізу стартапів:

1. "SWOT-аналіз достатньо продуктивно може бути використаний для оцінки інноваційного потенціалу компанії" [4, с. 89].
2. "Об'єктом SWOT-аналізу може бути не тільки організація, але і інші соціально-економічні об'єкти" [5].
3. "SWOT-аналіз у Гарвардській школі бізнесу є основою всіх інструментів розробки стратегії" [6, с. 37].

Зазначимо, що деякі інші фундаментальні методи стратегічного планування не підходять для використання з цією метою через специфіку умов аналізу для стартапів. Наприклад, складання матриці BCG, яка використовується як інструмент формування продуктової стратегії та передбачає наявність кількох продуктів [7, с. 46].

Ця умова не завжди задовольняється умовами стартапу, оскільки частіше заявлено один продукт.

Методика Томпсона-Стрікланда розрахована на компанію з досвідом і аналізом обсягу існуючого ринку [8, с. 65] і може бути використана лише на стадії прийняття рішення про можливість масштабування компанії.

В методиці SWOT-аналізу стартапу в якості підмоги для деталізації характеристик зовнішніх факторів можуть бути інтегровані універсальні абстрактні моделі: PEST (у розрізі факторів — економічні, соціальні, політичні, технологічні фактори) або методика "Аналіз 5-ти сил Портера" (фактори: загроза появи продуктів-замінників, загроза появи нових гравців на ринку, ринкова влада постачальників, ринкова влада споживачів, рівень конкурентної боротьби).

Отже, для того щоб прийняти рішення про впровадження або необхідність удосконалювати стартап, проводиться SWOT-аналіз з деталізацією за рівнями (тест-матриця) — оцінка життєдіяльності стартапу; скейл-матриця (scale — масштаб з англ.) — вибір стратегії масштабування і також деталізовані фактори.

		<b>Групи зовнішніх факторів</b>	
		О   Ot: висока затребуваність інновації у споживача; наявність постачальників дешевої сировини, їх висока конкуренція і ін.	Т   Tt: – ризик комерційної розвідки; – складна процедура патентування і ліцензування; – мінливість законодавства в даній сфері і ін.
Групи внутрішніх факторів	S   St: – унікальність товару в аспекті технології; – унікальні навички команди і ін.	<i>*На першому етапі не заповнюється</i>	
	W   Wt: – нестача ресурсів для тестування, забезпечення якості та просування стартапу, недолік компетенцій; – внутрішні недоопрацювання стартапу і ін.		

**Рис. 2. Тест-матриця SWOT-аналізу стартапу на першому етапі**

Звернемося до авторської інтерпретації життєвого циклу стартапу рис. 1.

Стартап прийнято оцінювати на двох стресових точках напередодні інвестиційних вливань, у точці А засотосовується тест-матриця та у точці Б — Скейл-матриця.

За класичною моделлю SWOT-аналізу, для побудови матриці на першому етапі аналізу визначаються категорії факторів: сильні сторони (S), слабкі сторони (W), можливості (O) і погрози (T). Однак експерт поряд з традиційними для компанії зосереджується на інноваційних ризиках, оскільки проводить оцінку інноваційного продукту (Рис. 2).

У тест-матриці категорії "сильні і слабкі сторони" (St, Wt) відносяться до факторів, що визначаються внутрішніми можливостями команди стартапу та самим продуктом. Категорії "можливості та загрози" (Ot, Tt) зовнішні фактори, які необхідно враховувати при аналізі потенціалу стартапу.

Сильні сторони та можливості відображають позитивні аспекти і переваги стартап-продукту, а також елементи, які сприяють досягненню поставлених бізнес-цілей. Слабкі сторони та загрози є негативними аспектами, які перешкоджають розвитку і навіть реалізації стартапу.

Підготовка стартапового райдеру (матеріалів) для оцінки може включати наступні кроки.

Крок 1. Формуються та виписуються основні цілі, завдання стартапу, а також мотиви для всіх учасників споживання продукту.

Крок 2. Заносяться до таблиці всі категорії факторів. Для визначення факторів St, Wt, Ot, Tt можна використовувати наступні питання або аналогії до них:

- в чому переваги команди стартапу?
- які переваги в технологіях, методиці роботи перед конкурентами?
- унікальність торговельної пропозиції?
- чому наш продукт (послугу) вибиратимуть покупці, клієнти?
- які є унікальні характеристики у продукції (послуги)?
- в чому продукт буде найкращий на ринку?
- які сфери в процесі розробки продукту освоєно "на чудово", крім основної діяльності?
- в чому слабкість продукту у порівнянні з конкурентами?
- що заважає виробляти і надалі інноваційні розробки, технічне обладнання?
- які є недоліки маркетингу, реклами, корпоративного середовища?

	О Введення податкової пільги	Tt Швидка поява конкурента – послідовника
St Інноваційна якість продукту	St+O За рахунок економії знизити ціни на стартовий продукт, щоб ознайомити з ним покупців або запропонувати додаткові послуги для обслуговування покупців	St+Tt Утримати покупців, запустити рекламну компанію на впізнаваність продукту з акцентом на інноваційність, якість та сталонну першість на ринку
W Маленький рекламний бюджет	W+O Кошти, які звільнився при економії направити на розробку нової (додаткової) рекламної компанії	W+Tt Через малий рекламний бюджет покупці знаходять продукт шляхом «сарафанного радіо». Якщо конкурент-послідовник розгорне масштабну рекламну компанію, чисельність покупців значно знизиться

**Рис. 3. Приклад складання тест-матриці SWOT-аналізу стартапу на другому етапі зі стратегічних ліній**

		Групи зовнішніх факторів			
		O	O <sub>t</sub>	T	T <sub>t</sub>
Групи внутрішніх факторів	S	S+O	S+O <sub>t</sub>	S+T	T <sub>t</sub> +S
	St	St+O	St+O <sub>t</sub>	St+T	St+T <sub>t</sub>
	W	W+O	W+O <sub>t</sub>	W+T	W+T <sub>t</sub>
	W <sub>t</sub>	W <sub>t</sub> +O	W <sub>t</sub> +O <sub>t</sub>	W <sub>t</sub> +T	W <sub>t</sub> +T <sub>t</sub>

Рис. 4. Формалізована тест-матриця SWOT-аналізу стартапу на другому етапі

— що на внутрішньому рівні може перешкодити розвиватися за стратегічним планом?

На другому етапі фактори, які занесені в таблицю, комбінуються для вибудовування стратегічної лінії впровадження стартапу (Крок 3).

S+O — лінія сили, тобто вивчаються сильні сторони та можливості для того, щоб покращити стартап, його продукт (послугу) та команду.

W+O — лінія покращення як використовувати можливості для нівелювання недоліків.

S+T лінія захисту. Як переваги захистять від неконтрольованих зовнішніх факторів? Чи вистієть стартап при зниженні попиту, підвищенні ПДВ та інших загрозах.

W+T лінія попередження. Як слабкі сторони можуть бути змінені під впливом зовнішніх факторів. На основі комбінації W+T робляться висновки щодо заходів, які необхідно запустити, щоб попередити майбутні ризики.

Розглянемо приклад, як відобразяться стратегічні лінії стартапу на рівні прийняття рішення про впровадження на рис. 3.

Крок 4. Узагальнюються висновки з урахуванням отриманих даних. У нашому прикладі очевидно є необхідність збільшення бюджету реклами унікального продукту на старті та в процесі пропозиції на ринок, а також підтримки лідерства в перспективі.

Таким чином, спостерігаємо, що комбінація всіх восьми наборів факторів залежить від масштабу продукту, глибини опрацювання і може мати вигляд, представлений на рис. 4.

Зважаючи на те, що кожна група може містити від 1 до 20 і більше факторів, розглядається можливість автоматизованої обробки даних, через ранжирування перекресних груп та відсіювання непридатних комбінацій стратегічних ліній у відпрацюванні перекресних факторів.

Для оцінки потенціалу масштабування на скейл-матриці експерт враховує принципово інші фактори, що розкривають можливості масштабування за різними напрямками або умовами, що перешкоджають цьому (S<sub>s</sub>, W<sub>s</sub>, O<sub>s</sub>, T<sub>s</sub>).

Масштабування бізнесу проводиться з метою збільшення і розширення кордонів діяльності компанії заради підвищення прибутку. Очевидно, що продукт компанії, який пройшов перевірку на стадії зрілості і при наявності професійних управлінців і необхідних умов, може мати право на варіанти масштабування. На стадії зрілості (точка Б рис. 1) компанія може розглядати різні варіанти масштабування: розширення асортименту, вдосконалення системи продажів, освоєння нових ринків збуту, продаж через інтернет, освоєння нових ніш ринку, франчайзинг, відкриття філій.

Масштабування бізнесу можливе за вертикальними та горизонтальними лініями. Горизонтальне масштабування — збільшення прибутку за рахунок відкриття нових торговельних точок або зони покриття (офлайн-бізнес), вертикальне масштабування — перехід на якісно новий рівень та збільшення прибутку за рахунок зміни асортименту, якості продукту, його вартості та сервісу. Розвивати ці лінії бажано по черзі з метою ефективною концентрації ресурсів.

На цьому етапі експерту необхідно диференціювати усі фактори, орієнтуючись вже на конкретні, перелічені вище стратегії. Тоді фактори будуть мати вигляд: S, S<sub>s1</sub>, S<sub>s2</sub> і т. д., де s<sub>1</sub>, s<sub>2</sub> ...

Вважаємо, що при цьому доцільно використовувати методикку Scaling up, в якій масштабування фокусується на чотирьох основних сферах прийняття рішень: люди, стратегія, виконання та кошти [9]. Результати даних досліджень (внутрішні фактори) можуть бути використані далі для побудови скейл-матриці SWOT-аналізу, яка у формалізованому вигляді матиме вигляд, як на рис. 5.

		Групи зовнішніх факторів					
		O	O <sub>s1</sub>	O <sub>s2</sub>	T	T <sub>s1</sub>	T <sub>s2</sub>
Групи внутрішніх факторів	S	S+O	S+O <sub>s1</sub>	S+O <sub>s2</sub>	S+T	S+T <sub>s1</sub>	S+T <sub>s2</sub>
	S <sub>s1</sub>	S <sub>s1</sub> +O	S <sub>s1</sub> +O <sub>s1</sub>	-	S <sub>s1</sub> +T	S <sub>s1</sub> +T <sub>s1</sub>	-
	S <sub>s2</sub>	S <sub>s2</sub> +O	-	S <sub>s2</sub> +O <sub>s2</sub>	S <sub>s2</sub> +T	-	S <sub>s2</sub> +T <sub>s2</sub>
	W	W+O	W+O <sub>s1</sub>	W+O <sub>s2</sub>	W+T	W+T <sub>s1</sub>	W+T <sub>s2</sub>
	W <sub>s1</sub>	W <sub>s1</sub> +O	W <sub>s1</sub> +O <sub>s1</sub>	-	W <sub>s1</sub> +T	W <sub>s1</sub> +T <sub>s1</sub>	-
	W <sub>s2</sub>	W <sub>s2</sub> +O	-	W <sub>s2</sub> +O <sub>s2</sub>	W <sub>s2</sub> +T	-	W <sub>s2</sub> +T <sub>s2</sub>

Рис. 5. Формалізована скейл-матриця SWOT-аналізу стартапу для другого етапу

Зазначимо, що в цій формі аналізу можуть бути присутніми ранжовані числові значення, оскільки проєкт вже має конкретні фінансові результати, і методики стратегічного аналізу дозволяють прогнозувати фінансові потоки від впровадження стратегій (наприклад, аналіз на основі методу балансових розрахунків і методу грошових потоків).

Прочерки в матриці на рисунку 5 демонструють недоцільність проведення аналізу неперехресних факторів. Перехресні фактори в скейл-матриці SWOT-аналізу стартапа — це ті фактори, що складаються в одну категорію скейл-стратегії, а також пов'язані з ними базові фактори SWOT-матриці і в поєднанні потенційно можуть дати інформацію для побудови стратегічних ліній.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, SWOT-аналіз може, з точки зору методологічного забезпечення, виступати комплексним практикоорієнтованим інструментарієм для ухвалення рішення про стратегії масштабування, а також, як ми переконалися, при конкретній модифікації допомагає розрахувати ступінь життєздатності стартапу за існуючих та прогнозованих умов і визначити стратегічні лінії, порівнювати і відбирати перспективні стартапи.

Результати аналізу тест-, скейл-матриці SWOT-аналізу стартапу можна застосовувати для складання бізнес-плану і презентації інвесторам, а також зацікавленим партнерам на передінвестиційному етапі, для пошуку можливих методів його просування, у процесі вдосконалення впровадженого продукту на етапі масштабування.

#### Література:

- Бондаренко Р. Что такое современный стартап. URL: <http://bizrating.com.ua/19/articles/548/index.html> (дата звернення: 01.03.2024).
- Водянка Л.Д., Ксьондз С.В., Сенюк А.І. Патентно-ліцензійне забезпечення технологічної політики України. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2014. Вип. 694—695. С. 67—77.
- Водянка Л. Д. Сучасні тенденції розвитку інноваційної діяльності переробних підприємств Буковини. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2013. № 2. С. 119—125.
- Водянка Л.Д., Крисанов Д.Ф. Стратегії нарощування інноваційного потенціалу підприємствами харчової промисловості. Економіка і прогнозування. 2015. № 1. С. 89—104.
- Жирко Н.С., Зубик Ю.М. Бізнес-моделювання стартап-проектів: зарубіжний досвід. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/534>. (дата звернення 02.03.2024).
- Лопатинський Ю.М., Водянка Л.Д., Хіль Р.В. Розвиток екосистеми стартапів в Україні на прикладі Чернівецької області. Інвестиції: практика та досвід. № 3. 2024. С. 37—42.
- Рудь Н.Т., Богатко Б.В. Стартапи: тенденції розвитку та ризики. Економічний форум. № 2. 2021. С. 46—54.
- Скорик Г.І., Недошитко А.А. Розвиток стартапів в Україні: проблеми та перспективи. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. Т. 1. С. 65—69.
- Хацер М.В., Хацер Г.О. Регламентация процесів утворення стартапів в умовах трансформації національної економіки. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 9. 2016. С. 433—436.
- Tsalko, T., Nevmerzhytska, S., Didenko, Y., Kharченко, T., & Bondarenko, S. Optimization of goods implementation on the basis of development of business process re-engineering. Journal of Management Information and Decision Sciences. 2020. 23 (2). P. 42—48.

#### References:

- Bondarenko, R. (2012), "What is a modern startup", [Online], available at: <http://bizrating.com.ua/19/articles/548/index.html> (Accessed: 1 March 2024).
- Vodianka, L.D., Ksyondz, S.V. and Senyuk, A.I. (2014), "Patent and license support of technological policy of Ukraine", *Naukovyy visnyk Chernivets'koho universytetu: Zbirnyk nauk. prats'*. *Ekonomika*, vol. 694—695, pp. 67—77.
- Vodianka, L. D. (2013), "Modern trends in the development of innovative activity of processing enterprises of Bukovyna", *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 119—125.
- Vodianka, L.D. and Krysanov, D.F. (2015), "Strategies for building innovation potential of food industry enterprises", *Ekonomika i prohnozuvannia*, vol. 1, pp. 89-104.
- Zhyrko, N.S. and Zubyk, Yu.M. (2019), "Business-modeling startup-projects: foreign experience", [Online], available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/534>. (Accessed: 2 March 2024).
- Lopatynskiy, Yu.M., Vodianka, L.D. and Khil R.V. (2024), "The development of the startup ecosystem in Ukraine on the example of Chernivtsi region", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 37—42.
- Rud', N.T. and Bohatko, B.V. (2021), "Startups: development trends and risks", *Ekonomichnyj forum*, vol.2, pp. 46—54.
- Skoryk, H. I. and Nedoshytko, A. A. (2021), "Development of startups in Ukraine: problems and prospects", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 6 (1), pp. 65—69.
- Khatser, M.V. and Khatser, H.O. (2016), "Regulation of startup formation processes in the conditions of national economy transformation", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 9, pp. 433—436.
- Tsalko, T., Nevmerzhytska, S., Didenko, Y., Kharченко, T., and Bondarenko, S. (2020), "Optimization of goods implementation on the basis of development of business process re-engineering", *Journal of Management Information and Decision Sciences*, vol. 23 (2), pp. 42—48.

*Стаття надійшла до редакції 05.03.2024 р.*